סיכום הקורס · ארגז הכלים של סוכן השינוי

הכלים המרכזיים של הקורס, כפי שנלמדו בשיעורים

מיפוי שדה כוחות שיעור 5.1

כל מצב יציב הוא שיווי משקל בין כוחות מנוגדים. שינוי קורה כשמפרים את האיזון

ניתוח שדה כוחות (Force Field Analysis, Kurt Lewin): מחזקים כוחות תומכים או מחלישים כוחות מעכבים

- **מה נחשב כוח:** מערכות ומבנים, אמונות ותפיסות, תחושות, יכולות וניסיון עבר. הכוחות החזקים באמת הם בראש של אנשים
- **איך ממפים:** השינוי הרצוי במשפט אחד במרכז, תומכים מצד אחד ומעכבים מהצד השני, ציון חוזק לכל כוח. רק אחר כך פעולות
- **התובנה של לווין:** דחיפה חזקה יותר מעלה את המתח. הסרת מעכבים מאפשרת תנועה. בדרך כלל מתחילים מהמעכבים
- **לכל פעולה כתובת:** הכוח המסוים שהיא מזיזה. בלי כתובת, תוכנית היא רשימת משאלות

מודל בת הים: ארבע שאלות לדיון

	בעד	נגד
שינוי	מה נרוויח? (לחזק)	מה זה יעלה לנו? (להחליש)
מצב קיים	מה נוח ומפתה בו? (להחליש)	מה מסוכן אם נישאר? (לחזק)

בת הים היא הקול שקורא להישאר. מה שמדברים עליו בגלוי אפשר לנהל.

טיפים לביצוע

- ממפים עם האנשים, לא בשבילם
- בלי שמות של אנשים, חוץ מדמות מפתח
- מוביל אחד לדיון: רישום, זמנים ודיון מכבד
- מעט פעולות: שתיים או שלוש שמתבצעות שוות יותר מעשר על הלוח

אסטרטגיית תקשור שיעור 5.2

שדה כוחות	מעגלי השפעה	אסטרטגיה	תוכנית	ביצוע	מעקב
מה לחזק ומה להחליש	מי מושפע ומי משפיע	מי, למה, מה, איך ומתי	ערוצים, מועדים ואחראים	עם שותפים מכל הארגון	האם המסר הגיע ואיך התקבל

- **תקשור הוא חלק מהיישום:** הלימה במסרים, חיזוק כוחות תומכים והחלשת מעכבים, מודעות ומוטיבציה
- **מעגלי השפעה:** הסביבה האינטימית, הישירה, העקיפה וכלל הארגון. לכל מעגל מסר משלו, כי לכל מעגל שאלה אחרת
- **חמש השאלות:** מי מושפע, למה (מה הם צריכים לשמוע ומה מדאיג אותם), מה המסר והפעולה שמצפים לה, איך (ערוץ ושליח), מתי (תזמון, תדירות ומשוב)
- **מי מעביר את המסר (Prosci):** את הסיבות העסקיות שומעים מההנהלה הבכירה, את המשמעות האישית מהמנהל הישיר. מכינים את המנהלים הישירים לפני שהמסר יוצא לכולם

מטריצת כוח מול עניין (Mendelow)

	עניין נמוך	עניין גבוה
כוח גבוה	לשמור מרוצים: עדכון בתמצית	לנהל מקרוב: שותפים להחלטות
כוח נמוך	לעקוב: מסרים כלליים	לעדכן שוטף ולהקשיב לחששות

הטעות הנפוצה: כל האנרגיה להנהלה. דווקא אצל העובדים עם העניין הגבוה נולדות השמועות.

מעקב ואפקטיביות

מגדירים מה נחשב תקשור שהצליח, בודקים שהמסר אחיד ושהמינון נכון. יותר מדי, מעט מדי ומסר לא רלוונטי בונים ציניות. פעילויות שחוזרות מקבלות סטנדרט תקשור.

בלי ערוץ חזרה ומדד אפקטיביות, זה שידור ולא תקשורת. האמצעי מזכיר, השיחה משכנעת.

נימוואשי שיעור 5.3

הכנת הקרקע לפני ההחלטה: שיחה אחרי שיחה, עד שהרעיון מוכן לשולחן
נה: שורש. מוואשי: ללכת מסביב. לחפור סביב השורשים לפני שמעבירים עץ למקום חדש

- **המטרה:** לרכך התנגדויות כשהן עוד קטנות ופרטיות. לגבש קבוצת תומכים לפני החלטה רשמית. קודם מקשיבים, אחר כך משכנעים
- **מתי:** לפני ישיבת מנהלים, לפני שינוי בתנאים או בתפקיד של עובדים, בפתיחת פרויקט ולחיבור מובילי דעה
- **איך:** הכנה (מה אני רוצה ללמוד ומה האדם צריך לשמוע), אחד על אחד, זמן נוח, רשמי או מסדרון לפי האדם, עוברים על כל השורשים ומשאירים דף אחד
- **בטויוטה (Jeffrey Liker, The Toyota Way, 2004):** מחליטים לאט ובהסכמה. מיישמים מהר. דף ההצעה עובר משיחה לשיחה ומשתפר בכל סבב

נימוואשי אמיתי מול קוסמטי

אמיתי	קוסמטי
ההצעה באמת פתוחה לשינוי	ההחלטה כבר התקבלה, באים למכור
פונים לאדם בגלל מה שהוא יודע	מחמאות ריקות כדי לקנות שקט
המשוב משנה משהו. חוזרים לאדם ומספרים לו	משוב שלא משנה דבר בהצעה

נימוואשי קוסמטי אחד יכול לשרוף אמון של שנים.

טיפים לביצוע

- מתחילים במנהל הישיר וחונכים אותו לעשות נימוואשי לעובדים שלו
- הרשמים מהשיחות מאפשרים לחשב מסלול מחדש בזמן
- התנגדות חזקה של מוביל דעה היא מידע. לפעמים מוותרים
- מתכננים את השיחה לפי מצב ה-ADKAR של האדם

הכרה והוקרה שיעור 5.4

- **הכרה היא Reinforcement:** ה-R של ADKAR. היא קובעת אם התנהגות חדשה תחזור מחר או תיעלם אחרי השבוע הראשון
- **מה המחקר אומר (Deci, Koestner & Ryan, 1999):** תגמול חומרי צפוי עלול לשחוק את המוטיבציה הפנימית, משוב מילולי חיובי נוטה לחזק אותה. פרס הוא תוספת, לא הבסיס
- **מנגנון, לא מחווה:** תהליך קבוע, קריטריונים ברורים ומנגנון עידוד. בלי מנגנון, ההכרה תלויה במצב הרוח של המנהל
- **מחברת את הקורסים:** חיזוק מיידי בונה הרגל, הכרה במי שמציף בעיה מלמדת שאדום זה טוב, הישגים שזוכים להכרה בונים מומנטום
- **טיפים:** לבחון את היחס בין מתנות למילה טובה, צוות הכרה מהעובדים, עקביות בלי להתחיל ולהפסיק, הכרה גם בהתנהגות ולא רק בתוצאה

בניית המנגנון: 5W1H

שאלה	מה נרצה לדעת
מה?	על אילו התנהגויות ותוצאות נכיר
למה?	מהם הקריטריונים
איך?	מילה טובה, תעודה, הצגה בפורום
מי?	מי מכיר ומי מקבל: יחיד או צוות
איפה?	באיזו במה ומול מי
מתי?	באיזו תדירות וכמה מהר אחרי המעשה

במנגנון הכרה, המהירות שווה יותר מהגודל.

הכרה טובה היא ספציפית, קרובה למעשה ועקבית. הכרה קוסמטית היא כללית ושנתית. היא נועדה להוציא מהאדם עוד מאמץ.

מדדים לניהול שינוי והקשר בין הכלים שיעור 5.5

- **ציטוט שכדאי לתקן (Deming, The New Economics, 1993):** דמינג כתב שזו טעות להניח שאם אי אפשר למדוד משהו אי אפשר לנהל אותו. מדד הוא מראה, לא תחליף לשיחה
- **מדדי שינוי הם מדדים תרבותיים:** יושבים לצד התפעוליים ומקבלים אותו יחס: הגדרה, יעד, תדירות ובעלים. לומדים מהם ב-PDCA
- **שלושה עקרונות:** המדד הוא מראה ושאלות ADKAR מסבירות אותו. הוא בוחן את הצוות המוביל ולא את העובדים. הוא אובייקטיבי ככל האפשר
- **טיפים:** מדדים קלים לתחזוק, שניים או שלושה מדדים תרבותיים, אחראי מדדים והתמדה עד שהמגמה מתייצבת

שלושה מדדים בסיסיים שכולם מודדים התנהגות בפועל

מדד	מה בודקים
מעורבות עובדים	סולם של שש רמות, מלא מעורב ועד שותף בקביעת האסטרטגיה. מגמה, יעד קרוב ויעד רחוק. בודקים כמה מהעובדים מעורבים
הכרה והוקרה	האם המנהלים מכירים ומוקירים בתדירות שהוגדרה
קיום שגרות	האם שגרות המנהלים מתקיימות: תכנון מול ביצוע, מצטבר ומגמה

הקשר בין הכלים

כלי	איך הוא תומך באחרים
שדה כוחות	כל מרכיב ב-ADKAR יכול להיות כוח תומך או מעכב
נימוואשי	מחליש כוחות מעכבים. מתוכנן לפי שלב ADKAR של האדם
תקשור	מחזק מודעות ומוטיבציה ומחליש חששות
הכרה והוקרה	מחזקת שימור והופכת התנהגות להרגל
שגרות ומדדים	שומרים על הכל לאורך זמן ומראים מה דורש תיקון

מדד שמשמש לשפוט עובדים יפסיק מהר מאוד לספר את האמת. כל כלי לבד הוא אלתור, ביחד הם שיטה.